

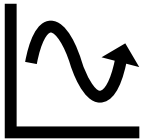

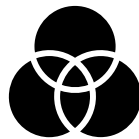
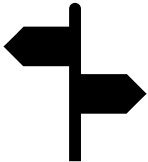
Unternehmensexzellenz

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

&

Marco Kienzle

Herausforderung

V 	U 	C 	A 
VOLATILITY Unbeständigkeit	UNCERTAINTY Unsicherheit	COMPLEXITY Komplexität	AMBIGUITY Mehrdeutigkeit

Quelle „VUCA-Begriff“: Gläser o.J.

Herausforderung

VUCA-Welt



Bestehendes muss in Frage gestellt werden.



Druck auf Spitzenleistung wird immer stärker.



Nur **exzellente** Unternehmen werden den Wandel erfolgreich gestalten.

Leitfrage



**Was zeichnet ein
exzellentes Unternehmen aus?**

UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Resources	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	-----------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Normatives Management

Sinnvolle **Einschränkung des Handlungsspielraums** der Mitarbeiter durch
Vorgabe eines Wertesystems und einer Mission.

(Vahs & Schäfer-Kunz 2021, S. 24)

Durch eine Vision und ein Zielsystem
Orientierung über die Unternehmensausrichtung schaffen.

(Vahs & Schäfer-Kunz 2021, S. 24)

„Regeln und Werte sind für die Unternehmensführung essenziell.“

(Amerland 2019)

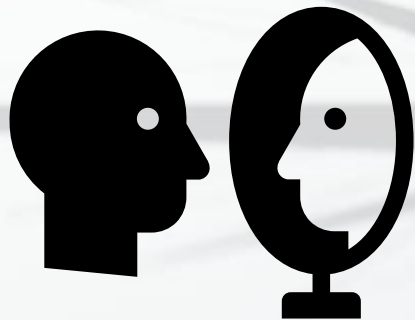
Purpose

purpose (engl.) = Zweck, Absicht (Langenscheidt-Redaktion 2013, S. 624)

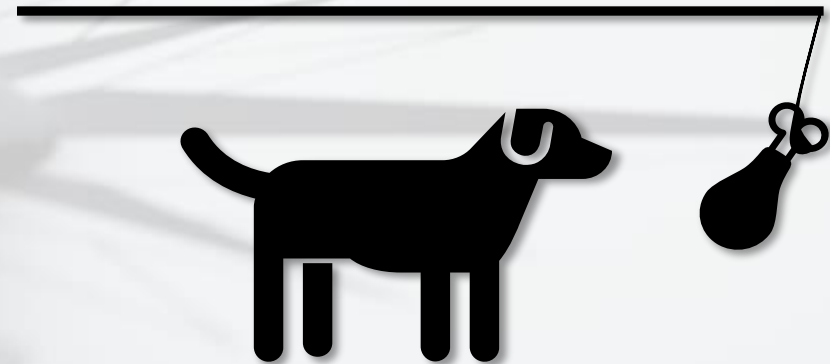
Purpose im Unternehmenskontext:

Unternehmenszweck/Daseinsberechtigung:

„Warum gibt es uns?“



„Was treibt uns an?“



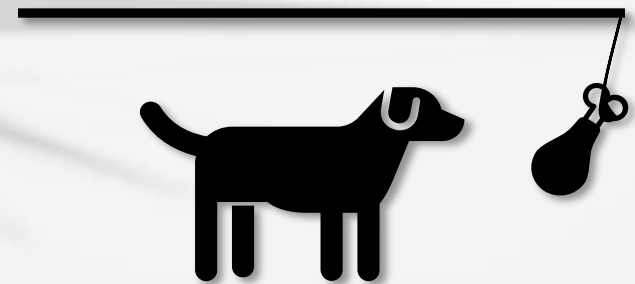
Quelle Zitate: Esch o.J.

Purpose

Purpose in der Praxis – PURPOSE DRIVEN ORGANISATION (Fink/Moeller)

„Wir glauben an eine Welt *Sinn-voller* Organisationen“
(Moeller & Fink o.J.)

- Purpose ist mehr als nur Gewinnmaximierung
- Begeisterung und Engagement der Mitarbeiter



Purpose

Purpose in der Praxis – PURPOSE DRIVEN ORGANISATION (Fink/Moeller)

5 Disziplinen für eine sinngetriebene Organisation:

- Dominanter Purpose
- Kodifizierte Selbstorganisation
- Ganzheitliche Partnerschaft
- Superflexible Vertrauensstrukturen
- Co-Evolution im Ökosystem

(Moeller & Fink o.J.)

Mission, Vision, Unternehmensleitbild

Die **Mission** „beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen unternehmerischen Handelns.“ (Vahs & Schäfer-Kunz 2021, S. 26)

„Eine **Vision** ist ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der zukünftigen Unternehmensentwicklung mit einem szenarischen Charakter, das eine bestimmte Richtung weist, ohne den Rahmen genau und verbindlich festzulegen.“ (Vahs 2019, S. 124)

Unternehmensleitbild: „Element des normativen Rahmens eines Unternehmens in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt.“
(Müller-Stewens o.J.)

Mission, Vision, Unternehmensleitbild

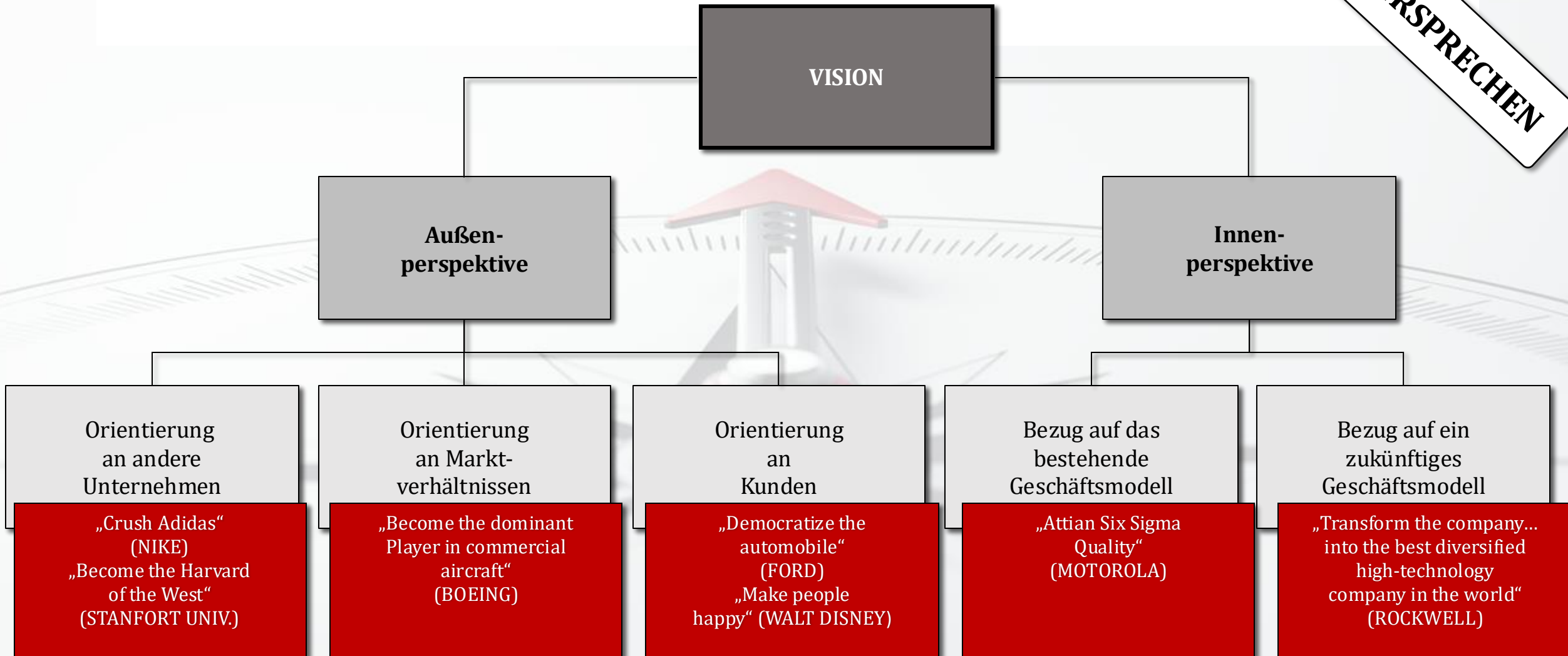


- Vision und Mission als Unternehmensziel
- Unternehmensleitbild beschreibt den Umgang mit Stakeholdern

→ Das Unternehmensleitbild ist der ständige Begleiter auf dem Weg zum Ziel und hat damit Einfluss auf strategische Entscheidungen!

Bildquelle: angelehnt an Vahs 2019, S. 125

Mission, Vision, Unternehmensleitbild



Führung

Aufgabe der Unternehmensführung auf normativer Ebene:

Bestimmung ...

- ... der Vision
- ... der Mission
- ... der Ziele
- ... des Leitbildes
- ... der Verfassung
- ... der Kultur



Führung

Anforderungen an das Führungspersonal in der VUCA-Welt:

- indirekte anstatt direkte Zielvorgaben:

„Wir bauen einen Mittelklassekombi.“ anstatt

„Wir bauen einen Kombi mit: Kofferraumvolumen 513,178 Litern, Länge von 4,76m, ...“

→ *den Mitarbeitern Orientierung geben.*

- loslassen und vertrauen:

“Welches Budget brauchen Sie?” anstatt „Sie müssen jede Schraube genehmigen lassen.“

→ *Freiraum für Kreative Köpfe*

Führung

Anforderungen an das Führungspersonal in der VUCA-Welt:

- Budget für Fehler zugestehen:

„Probieren geht über studieren.“

→ *ohne Risiko keine radikale/disruptive Innovation*

- Für Dynamik sorgen:

z.B. nach jedem Projekt die Teams neu Mischen

→ *eine dynamische Umwelt erfordert ein dynamisches Unternehmen*

Werte

„Unternehmenswerte schaffen intern wie extern Orientierung. Dies ist insbesondere [sic] in wirtschaftlich unruhigen Zeiten für Bewerber und Mitarbeiter wichtig.“

(Amerland 2022, S. 45)



Verantwortung



Zusammenhalt



Kreativität



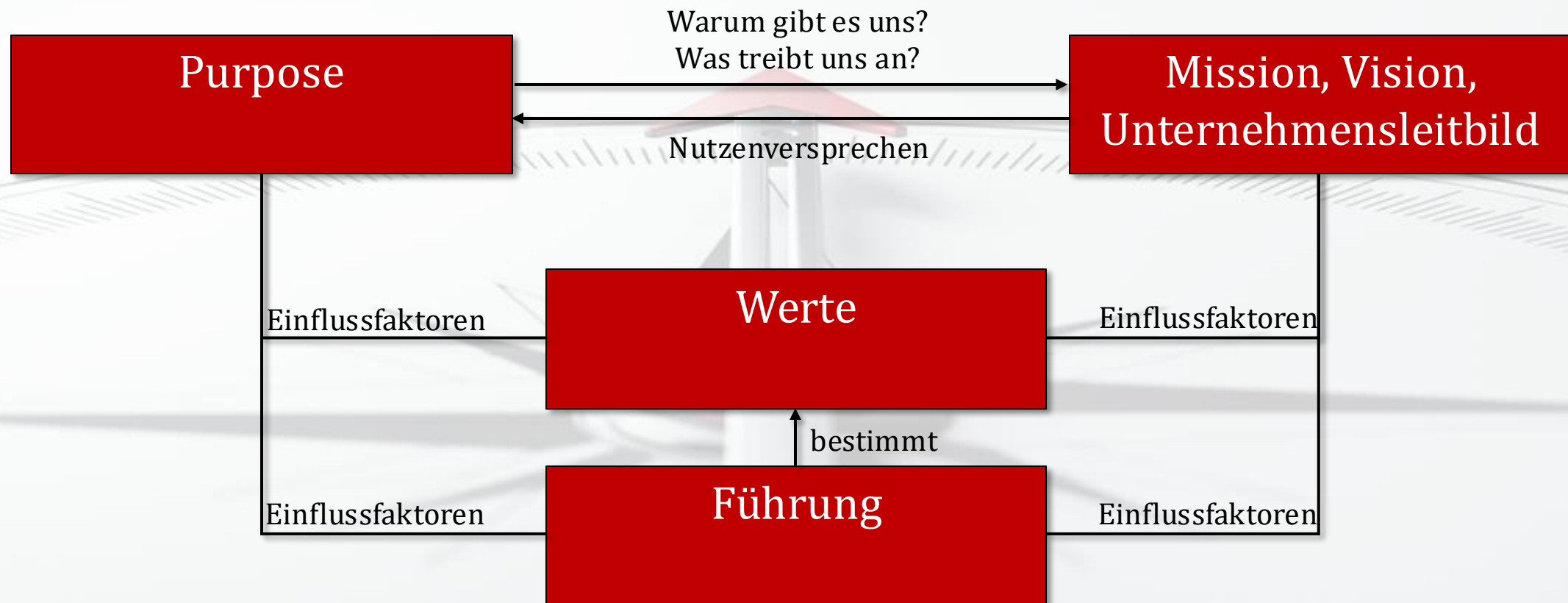
Vertrauen

Werte

Zusammenhang von Werten und Verhalten – Beispiel:



Normatives Management: Wirkungsgeflecht



UNTERNEHMENSEXZELLENZ




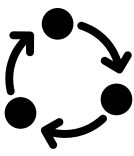
Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Strategisches Management

Prozesse:

Baustein 1	Baustein 2	Baustein 3	Baustein 4
Zielbildung <ul style="list-style-type: none">• Entwicklung der Unternehmenspolitik,• des Leitbildes und• strategischer Zielsetzungen 	Strategische Analyse <ul style="list-style-type: none">• Unternehmens- und Umweltanalyse,• Prognose und Frühaufklärung 	Strategieformulierung <ul style="list-style-type: none">• Formulierung,• Bewertung und• Auswahl von Strategien 	Strategieumsetzung <ul style="list-style-type: none">• iterativer Prozess• begleitet durch strategisches Controlling 

Quelle: Strategisches Management o.J.

Strategische Rolle

Beantwortung zentrale Fragestellungen:

- „Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen?“
- „In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?“
- „Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?“
- „Was sind unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?“
- „Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?“

(Strategisches Management o.J.)

→ Dazu muss betrachtet werden: **Innovation, Business Development, Technologiemanagement, Geschäftsmodelle**

Innovation

„Das **Management von Innovationen** [...] ist eine unabdingbare Voraussetzung für die effektive und effiziente Ideenrealisation und damit für die Weiterentwicklung von Unternehmen in einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld.“

(Vahs & Brem 2015, S. 2)

Stillstand = Langfristiges Verschwinden auf dem Markt

Wandel durch Innovation = Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit

→ Anforderungen an Innovationen?

Innovation

Von der Produktinnovation bis zur integrierten Systeminnovation:

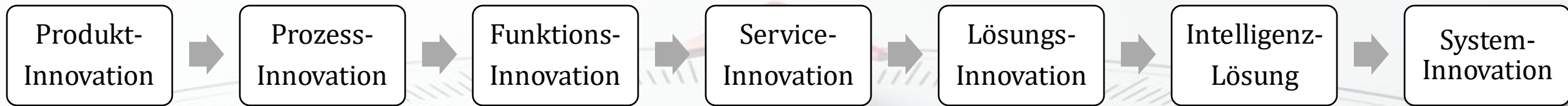
Der Kunde möchte keinen Nagel & Hammer kaufen,
sondern er möchte ein Bild an der Wand!



→ Die reine Produktinnovation reicht nicht mehr aus!

Innovation

Von der Produktinnovation bis zur integrierten Systeminnovation:

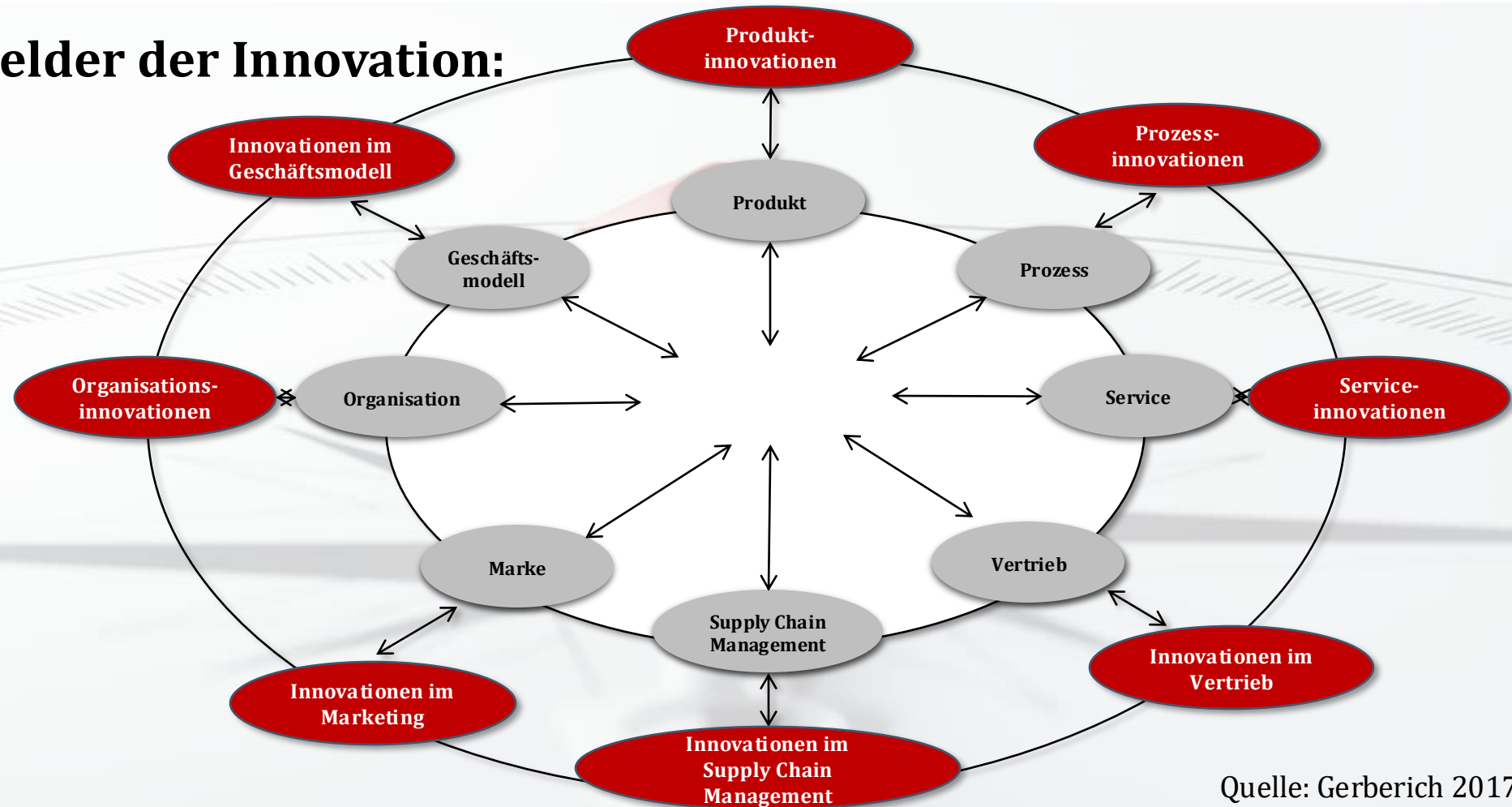


In welchen Bereichen meiner Organisation kann ich hierzu aktiv werden?

→ Die acht Felder der Innovation

Innovation

Acht Felder der Innovation:



Quelle: Gerberich 2017, S. 376

Innovation

Wie innovativ ist
Ihr Unternehmen
heute?

Wie innovativ soll
Ihr Unternehmen
morgen sein?

Acht Felder der Innovation - Reifegradmodell:

	Reifegrad heute									Reifegrad morgen								
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
Produkt																		
Geschäftsmodell																		
Supply Chain																		
Organisation																		
Prozess																		
Vertrieb																		
Marketing																		
Services																		

1,0 – nicht vorhanden, 2,0 – zufällig, 3,0 – teilweise systematisch,
4,0 – systematisch und geplant, 5,0 – systematisch, geplant und erfolgreich

Business Development

BEARBEITUNGSVERMEKR:

**DIESER INHALT WIRD IM RAHMEN DER ERSTELLUNG
DER BUSINESS DEVELOPMENT ROADMAP IN
ANHLEHUNG AN CLAUS GERBERICHS VERGANGENES
SEMINAR IN BERLIN VON MARCO NOCH EINGEFÜGT!**

Technologie Management

Ziel:

„Ziel des Technologiemanagements ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch den Aufbau und die Weiterentwicklung technologiebasierter Erfolgspotentiale langfristig zu sichern. „

(Mieke o.J.)



Technologie Management

Prozess des Technologiemanagements:



(Mieke o.J.)

Technologie Management

Wie können Technologien
systematisch eingeordnet
werden?

Systematisierung von Technologien:

Einsatzgebiet	<ul style="list-style-type: none">• Produkttechnologien (z.B. Sensortechnik im Totwinkelassistent)• Prozesstechnologien (z.B. 3D-Druck)
Lebenszyklusphase	<ul style="list-style-type: none">• Schrittmachertechnologien (z.B. Gentechnologie)• Schlüsseltechnologien (z.B. Robotik)• Basistechnologien (z.B. Verbrennungsmotoren)

(vgl. Gerpott, T. J. 2005 S. 26f. zitiert nach Vahs 2015, S. 27)

Technologie Management

Wie können Technologien systematisch eingeordnet werden?

Markt-Technologie-Portfolio (Beispiel Oberflächenbeschichtung):

Technologie Anwendungsgebiete	Hydraulik (1)	Mechatronik (2)	Antriebstechnik (3)	Strömungs- technik (4)	Tribologie (5)	Fehlende Technologien (6)
1. Oberflächen- beschichtung	5	5	5	4-5	5	Abgasreinigung
Trend	→	→	↗	→	↗	
2. Chemie- Technik	5	2-3	2	3	4	Neue Werkstoffe, Mess- und Regeltechnik, Verfahrens- technik
Trend	→	↗	↗	↗	↗	
3. Kraftwerks- technik	5	2-3	2	4	3	Neue Werkstoffe
Trend	→	↗	↗	↗	↗	

1: geringe Bedeutung
5: hohe Bedeutung

→ Gleichbleibende Bedeutung
↗ Steigende Bedeutung

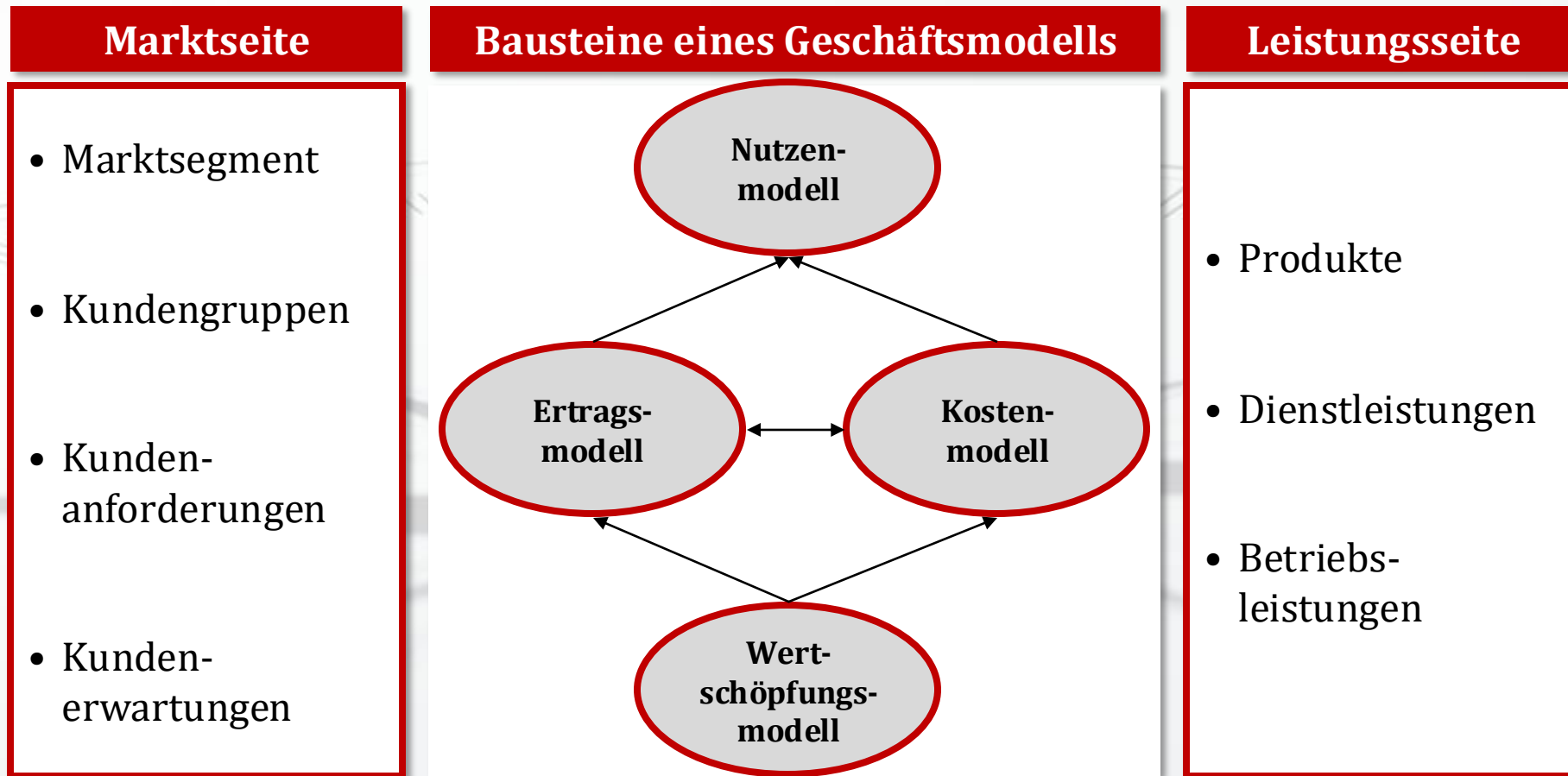
Geschäftsmodelle

Erreichung eines positiven Wertbeitrag:



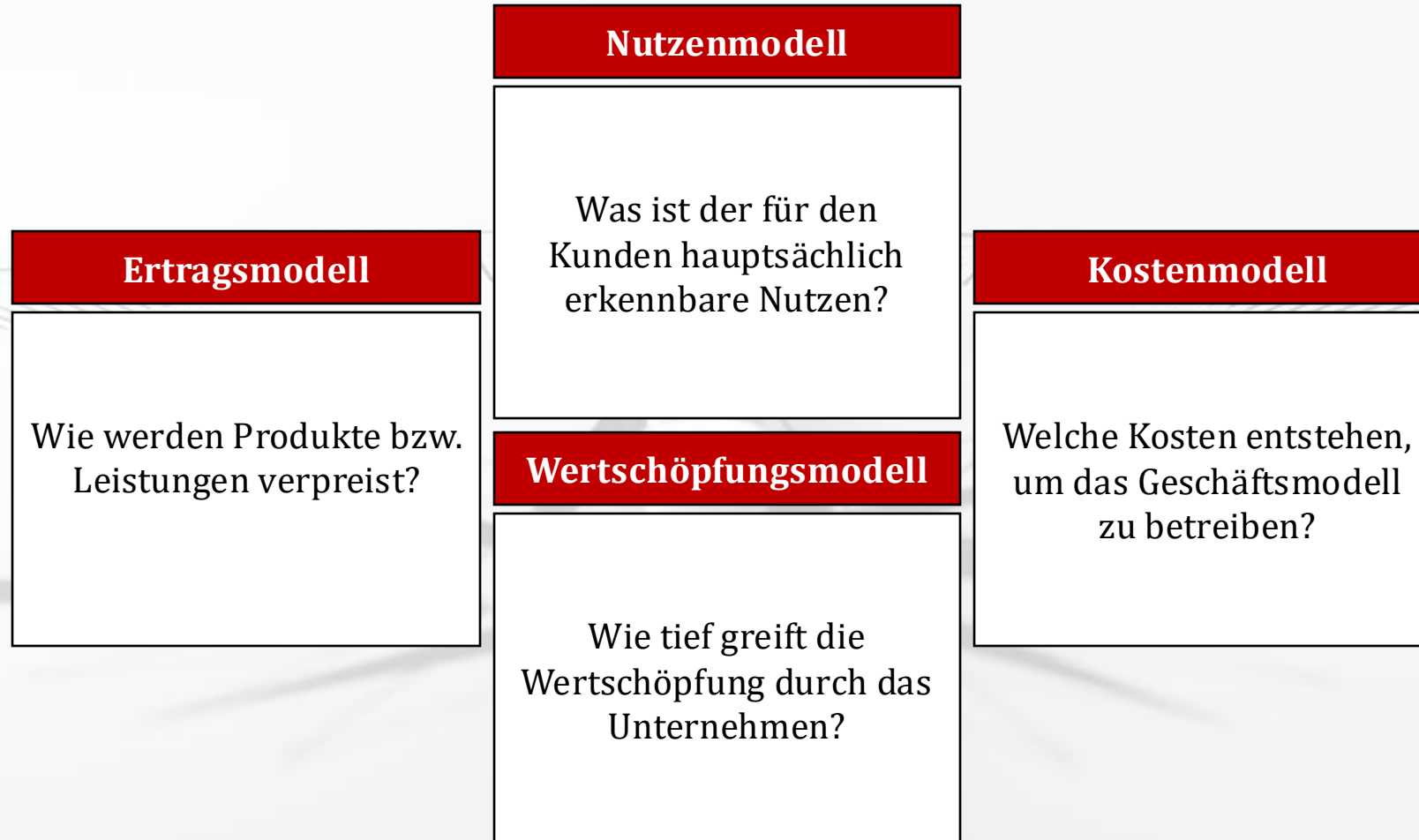
Geschäftsmodelle

Die Bausteine eines Geschäftsmodells:

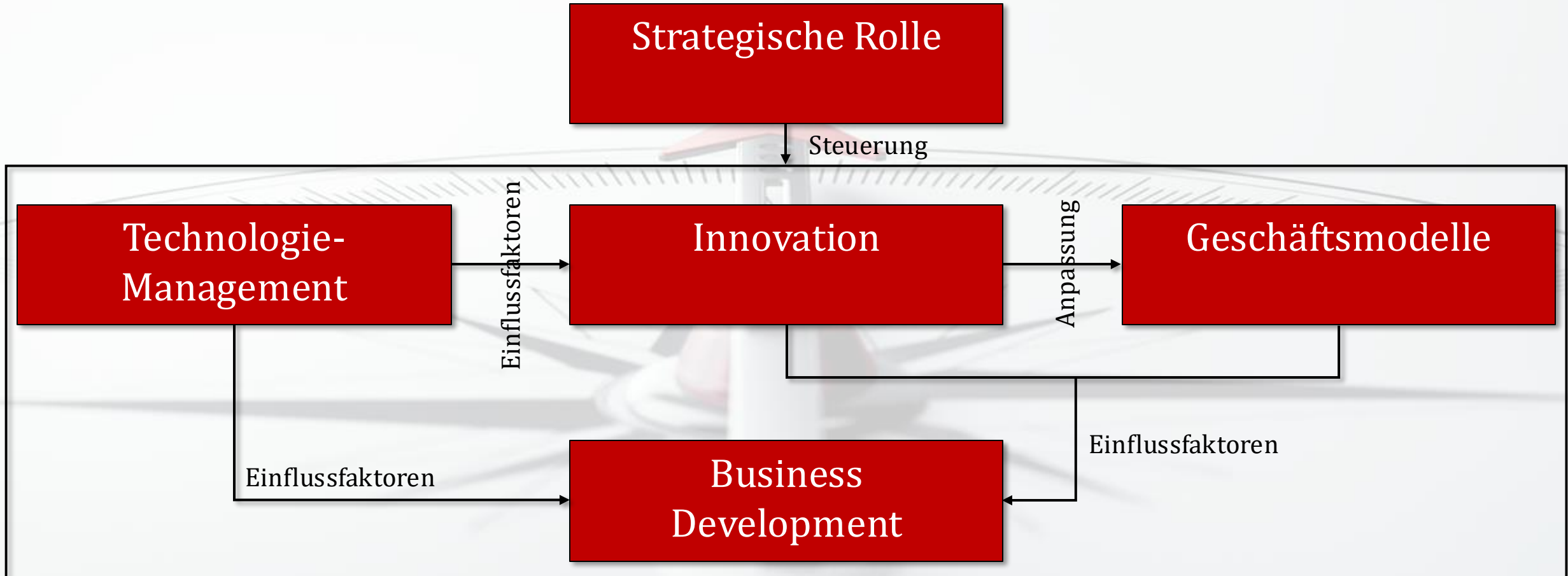


Geschäftsmodelle

Wie kann ein
Geschäftsmodell
beschrieben werden?



Strategisches Management: Wirkungsgeflecht



UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Operatives Management



Organisation



Prozesse



Performance Management



Vernetzte Prozesse



Operatives Management: Wirkungsgeflecht



UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Finanzielles Management



Finanzierungsformen



Value Drivers



Rendite Management



Cash Flow Management



Finanzielles Management: Wirkungsgeflecht



UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Unternehmenssteuerung



Key Performance Indicators (KPI)



Planung und Budgetierung



Objectives and Key Results (ORK)



Forecast



Unternehmenssteuerung: Wirkungsgeflecht



UNTERNEHMENSEXZELLENZ

Normatives Management	Strategisches Management	Operatives Management	Finanzielles Management	Unternehmenssteuerung
Purpose	Strategische Rolle	Organisation	Finanzierungsformen	Key Performance Indicators (KPI)
Mission, Vision, Unternehmensleitbild	Innovation	Prozesse	Value Drivers	Planung und Budgetierung
Führung	Business Development	Performance Management	Rendite Management	Objectives and Key Results (ORK)
Werte	Technologie Management	Vernetzte Prozesse	Cash Flow Management	Forecast
	Geschäftsmodelle			

Funktionales Management
(bereichsübergreifend)

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Human Ressourcen	Produktion	Qualität	IT	Marketing	Vertrieb	...
-------------------------	-------------	------------------	------------	----------	----	-----------	----------	-----

Funktionales Management



Forschung & Entwicklung



Beschaffung



Human Ressource



Produktion



Qualität



IT



Marketing



Vertrieb



■ ■ ■

Funktionales Management: Wirkungsgeflecht



Wirkungsgeflecht zwischen den Ebenen



Fazit

Was zeichnet ein exzellentes Unternehmen aus?

- XXX



Literaturverzeichnis

Amerland, A. (2019). *Was ist normatives Management?*. Springer Professional. <https://www.springerprofessional.de/unternehmensfuehrung/unternehmensstrategie/was-ist-normatives-management-/16315920>, Abrufdatum: 28. Februar 2023.

Amerland, A. (2022). *Warum Unternehmen Werte brauchen*. In: Best of springerprofessional.de: Management + Führung. essentials. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_12

Esch, F.-R. (o.J.). *PURPOSE: Warum Sinnstiftung für Unternehmen wichtig ist (Teil 2)*. <https://www.esch-brand.com/purpose-warum-sinnstiftung-fuer-unternehmen-wichtig-ist-teil-2/>, Abrufdatum: 02. März 2023.

Gerberich, C.W. (2017). Industrie 4.0 – Digitalisierung, Innovationsmanagement und Führung. *Elektrotech. Inftech.* 134, 374–376. <https://doi.org/10.1007/s00502-017-0517-z>

Gläser, W. (o.J.): *Woher kommt der Begriff „VUCA“?*. <https://www.vuca-welt.de/wohervuca/>, Abrufdatum: 28. Februar 2023.

Langenscheidt-Redaktion (2013). *Langenscheidt Taschenwörterbuch: Englisch*. Langenscheidt.

Mieke, C. (o.J.). Technologiemanagement. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/technologiemanagement-50438/version-273657>, Abrufdatum: 09. März 2023.

Moeller, M. & Fink, F. (o.J.) *Purpose Driven Organisation*. <https://www.purpose-driven.world>, Abrufdatum: 02. März 2023.

Müller-Stewens, G. (o.J.) *Unternehmensleitbild*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248/version-273470>, Abrufdatum: 28. Februar 2023.

Strategisches Management (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategisches-management-46326#references>, Abrufdatum: 09. März 2023.

Vahs, D. & Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* (5., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.

Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch* (10., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.

Vahs, D. & Schäfer-Kunz, J. (2021). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (8., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.